

УДК 351.74

БУГАЙЧУК К.Л.

**ПОНЯТТЯ, ОЗНАКИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ,
ЩО ПРИЙМАЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
В ОРГАНАХ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ**

У публікації визначено поняття та ознаки управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції. Також автором досліджено передумови прийняття таких управлінських рішень, вимоги, що висуваються до них, а також здійснено їх класифікацію залежно від різноманітних підстав і критеріїв. Наголошено, що передумовою початку процесу прийняття управлінського рішення є виникнення так званих «проблем» або причин, які можуть бути зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Як правило, до зовнішніх обставин відносять приписи вищих суб'єктів, прийняття нормативно-правових актів вищого рівня. Тобто ці обставини не залежать від особи, що має прийняти управлінське рішення. Внутрішніми обставинами визнаються ті, що залежать від діяльності суб'єкта прийняття управлінського рішення або зумовлені особливостями функціонування системи державного органу як об'єкта публічного адміністрування. З'ясовано, що передумовою початку процесу прийняття управлінського рішення в органах Національної поліції є виникнення проблем, що зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Зовнішні обставини не залежать від волі особи, що має право приймати управлінські рішення. Внутрішніми обставинами визнаються ті, що залежать від діяльності суб'єкта прийняття управлінського рішення або зумовлені особливостями функціонування системи Національної поліції. Зроблено висновок, що управлінські рішення, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції, можна класифікувати залежно від територіальних меж дії, типів побудови організаційних структур, від кола осіб, на яких вони поширюються, від цільової спрямованості, зовнішньої форми, характеру впливу тощо.

Ключові слова: рішення, управлінське рішення, публічне адміністрування, Національна поліція.

The publication identifies the concepts and features of management decisions that are adopted in the process of public administration in the National Police. Also, the author examines the prerequisites for the adoption of such managerial decisions, the requirements put forward to them, as well as their classification, depending on a variety of reasons and criteria. It is stressed that the prerequisite for the beginning of the process of making a managerial decision is the emergence of so-called "problems" or causes that can be caused by both external and internal circumstances. As a rule, external circumstances include the requirements of higher entities, the adoption of normative legal acts of a higher level. That is, these circumstances do not depend on the person who is to make a managerial decision. Internal circumstances are those that depend on the subject of the managerial decision or caused by the peculiarities of the functioning of the state body as an object of public administration. It was clarified that the prerequisite for the beginning of the process of making a management decision in the bodies of the National Police is the emergence of problems caused both by external and internal circumstances. External circumstances do not depend on the will of the person who has the right to make managerial decisions. Internal circumstances are those that depend on the subject of the management decision making or caused by the peculiarities of the functioning of the National Police. It is concluded that administrative decisions taken in the process of public administration in the bodies of the National Police can be classified depending on territorial boundaries, types of construction of organizational structures, from the circle of persons on whom they are distributed, from the target orientation, external form, nature of influence, etc.

Key words: decision, management decision, public management, National Police.

© БУГАЙЧУК К.Л. – кандидат юридичних наук, доцент, завідувач науково-дослідної лабораторії з проблем протидії злочинності (Харківський національний університет внутрішніх справ)

Вступ. Активізація реформаційних процесів і постійний розвиток правоохоронної системи України вимагають від усіх зацікавлених суб'єктів законодавчої, виконавчої, освітньої та наукової діяльності концентрації зусиль, що будуть спрямовані на вдосконалення та оптимізацію її організаційної структури, нормативно-правового регулювання та внутрішньосистемних управлінських процесів.

Широкий перелік завдань, що закріплені за органами та підрозділами Національної поліції зумовлюють прийняття її повноважними особами великої кількості управлінських рішень, що спрямовані як на надання поліцейських послуг громадянам, так і на здійснення внутрішньорганізаційної та виконавчої діяльності в самій поліцейській системі.

Законність, якість та ефективність зазначених рішень безумовно впливає на загальну оцінку функціонування системи Національної поліції з боку держави та суспільства, а отже проведення наукових досліджень щодо особливостей управлінських рішень, які приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції є своєчасним та необхідним.

Аналіз останніх публікацій. Серед актуальних наукових праць в яких містяться питання, що пов'язані із поняттям та ознаками управлінських рішень, а також процесом їх ухвалення, слід відмітити здобутки Дунди С.П., Євтушенка О.Н., Малої Н.Т., Орліва М.С., Петруні Ю.Є., Сокурєнка В.В. [1-6]. Разом із вищевикладеним відмітимо, що більшість вказаних праць на стосується діяльності системи Національної поліції, а ті, що висвітлюють дане питання не торкаються сфери публічного адміністрування. Отже виходячи із зазначених позицій пропонується стаття набуває певної новизни та доцільності.

Метою статті є здійснення аналізу ключових ознак управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції, окреслення передумов їх прийняття, а також проведення їх класифікації за різними підставами та критеріями.

Викладення основного матеріалу. На думку фахівців в галузі теорії соціального управління управлінське рішення являє собою соціальний акт, який підготовлений на основі варіантного аналізу та оцінки, прийнятий у встановленому порядку, що має директивне загальнообов'язкове значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, а також організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління [7, с. 33].

Теорія прийняття управлінських рішень визначає його як результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління [5, с. 10]. Атамчук Г.В. у своїй праці визначає управлінське рішення як соціальний акт, в якому в логічній формі (текстуальна модель) викладено впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб на суспільну систему (керовані об'єкти), що необхідно для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [8, с. 296].

Взагалі у науковій літературі з питань теорії і практики розробки та прийняття управлінських рішень його розглядають з таких позицій:

1) як результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання управлінської проблеми або на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації з метою забезпечення впливу на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [2, с. 156-157; 4, с. 10].

2) як продукт творчої, волевої, розумово-психологічної діяльності керівника (суб'єкта управління), що містить вибір цілі, програми та способів діяльності щодо вирішення проблеми або зміни цілі, а його ухвалення як процес, котрий зумовлює появу цього продукту. Здатність і вміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника [3, с. 345; 9, с. 10].

3) як акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, підготовлений на основі варіантного аналізу і прийнятому у встановленому порядку оцінці, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення поставлених цілей [10, с. 287].

Особливим видом управлінських рішень фахівцями визнаються державні рішення, тобто всі управлінські рішення, які приймаються вищими та центральними органами державної влади з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегій їх досягнення, основних функцій державної політики, а також вирішення питань державного рівня: визначення пріоритетів, цілей і функцій держави у певний період; вироблення та реалізація державної політики за її складовими; реформування структури органів державної влади; формування планів соціально-економічного розвитку; реформування системи державної служби [11, с. 49].

У публікаціях з проблематики управління в органах внутрішніх справ та в Національній поліції України управлінські рішення розглядають як заснований на законах та підзаконних

актах, аналізі та оцінці оперативної обстановки акт відповідного керівника органу поліції, що містить постановку цілей, обґрунтування засобів їх здійснення, прийнятий в установленому порядку і забезпечуючий організаційну сталість та вдосконалення діяльності органів поліції при виконанні завдань щодо забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, а також надання поліцейських послуг [6, с. 175-176; 12, с. 398].

Засновуючись на вищевикладених наукових досягненнях можемо сказати, що управлінські рішення, які приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України мають наступні ознаки:

- вони є підвидом державних управлінських рішень, оскільки приймаються центральним органом виконавчої влади, з метою реалізації завдань та функцій визначених чинним законодавством для системи Національної поліції України;
- являють собою засіб організації діяльності органів та підрозділів Національної поліції, забезпечення виконання нею чинних нормативно-правових актів держави, збереження стабільності її загальної системи, організаційних структур та їх подальшого удосконалення і розвитку;
- управлінське рішення приймається уповноваженим суб'єктом адміністрування із врахуванням об'єктивних законів розвитку держави та правоохоронної системи країни;
- управлінське рішення приймається не за власним бажанням суб'єкта адміністрування, а з метою виконання конкретних завдань покладених на поліцейські органи та підрозділи, а також виходячи із наявних проблем та ситуацій, що виникають в повсякденній діяльності поліції;
- управлінське рішення має організуючий владний характер, є обов'язковим для усіх виконавців, і у разі необхідності, забезпечується заходами примусового впливу;
- управлінське рішення в процесі публічного адміністрування встановлює для його об'єктів, в т.ч. усієї системи органів та підрозділів поліції обов'язкові правила поведінки, які можуть бути розраховані на конкретну ситуацію, так і на абстрактні суспільні відносини, тобто мати нормативний характер;
- в процесі ухвалення управлінського рішення суб'єкт адміністрування вибирає оптимальний варіант з декількох альтернативних, в цьому проявляється вольовий, творчий, розумово-психологічний характер його діяльності;
- управлінські рішення приймаються суб'єктами публічного адміністрування в межах визначених повноважень та у відповідності до встановленої процедури.

Передумовою початку процесу прийняття управлінського рішення є виникнення так званих «проблем» або причин, які можуть бути викликані як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Як правило, до зовнішніх обставин відносять приписи вищестоящих суб'єктів (керівних ланок вищих рівнів управління), прийняття нормативно-правових актів вищого рівня. Тобто ці обставини не залежать від особи, що має прийняти управлінське рішення. Внутрішніми обставинами визнаються ті, що залежать від діяльності суб'єкта прийняття управлінського рішення або викликані особливостями функціонування системи державного органу як об'єкта публічного адміністрування. Серед внутрішніх проблем виділяються:

- недосконалі принципи діяльності організації;
- помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника;
- порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини;
- порушення виконавської дисципліни та ін. [1, с. 92; 6, с. 174].

В свою чергу вважаємо, що відповідно до визначених нами об'єктів публічного адміністрування, його сутності та ознак передумовами (факторами) прийняття управлінських рішень в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції України виступають наступні:

1) необхідність стабілізації системи Національної поліції України. Зазначені фактори є підставою прийняття управлінських рішень, які спрямовані на усунення недоліків в її діяльності, що можуть бути викликані помилками в процесі здійснення адміністрування (нечітко поставлені стратегічні та тактичні цілі, відсутність заходів реагування на надзвичайні події, проблеми в поточній діяльності підрозділів тощо). Усунення вказаних факторів суттєво не впливає на розвиток поліцейської системи, а лише забезпечує її належне функціонування відповідно до встановлених вимог.

2) необхідність оптимізації та подальшого розвитку системи Національної поліції України. Врахування цих факторів, потребує від суб'єктів публічного адміністрування прийняття управлінських рішень, які спрямовані на розвиток та оптимізацію системи Національної поліції, удосконалення її кадрового, інформаційного забезпечення, поліпшення нормативно-правового

регулювання. Завдяки передумовам або факторам розвитку система Національної поліції переходить із одного стану свого функціонування до іншого.

До управлінських рішень, що приймаються в органах та підрозділах Національної поліції, як з метою стабілізації її системи, так і з метою її оптимізації та подальшого розвитку висуваються відповідні вимоги. Зазначені положення вироблені, як на основі досягнень управлінської науки, так і на підставі положень нормативно-правових актів держави, які регулюють питання нормотворчої техніки. Зокрема, для актів Кабінету Міністрів України основними вимогами визначені:

- логічна послідовність. Полягає у логічному зв'язку усіх компонентів проекту акта, чітко виявлених причинно-наслідкових зв'язках між повідомлюваними діями (фактами);
- належна ясність викладу, точність опису;
- свобода від суперечностей. Неприпустима в актах суперечність смислового плану, коли наведені в тексті норми не узгоджуються одна з однією або взаємно виключаються;
- лаконічність. Досягається шляхом оптимальної заміни складних речень простими, а також уникання дієприкметникових і дієприслівникових зворотів в значній кількості;
- правильність komponування проекту акта. Недотримання цієї умови призводить до розтягнутості, великого вступу, складних повторів;
- нормативність мовних засобів офіційно-ділового стилю. Мова актів повинна відповідати сучасним правописним нормам [13].

Методичні рекомендації щодо розроблення проектів законів та дотримання вимог нормопроєктної техніки, які затверджені Міністерством юстиції України, зазначають, що до предмета правової експертизи проекту нормативно-правового акта належать такі питання:

- 1) Чи відповідає проект загальним принципам побудови правової системи? Якщо ні, то в чому це виявляється?
- 2) Чи відповідають положення проекту нормам Конституції України, а також законам з відповідної галузі права? Якщо ні, то яким саме нормам?
- 3) Чи відповідає зміст проекту соціально-економічним відносинам, що становлять предмет його регулювання? Якщо ні, то в чому саме?
- 4) Чи відповідає проект нормам чинних міжнародних договорів України? Якщо ні, то в якій частині?
- 5) Чи суперечать положення проекту чинним нормативно-правовим актам більшої, рівної або меншої юридичної сили?
- 6) Чи відповідає структура проекту усталеним принципам побудови нормативно-правових актів даного виду? Якщо ні, то чому? Яких змін потребує структура проекту?
- 7) Які положення проекту мають бути змінені, доповнені або виключені з нього і чому? [14].

Звичайно, що в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції не всі управлінські рішення підпадають під дію зазначених документів та їх вимог в силу певних ознак та особливостей, але все ж такі вони мають бути врахованими при прийнятті будь-якого виду управлінських рішень. Отже беручи до уваги цю позицію та за допомогою релевантних наукових праць [1, с. 92-93; 2, с. 158-159; 5, с. 12] пропонуємо у якості вимог до управлінських рішень, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції віднести наступні:

1. Інформаційна та наукова обґрунтованість. Її зміст виражається в тому, що управлінські рішення мають прийматися на основі повної та достовірної інформації (даних), а також актуальних наукових здобутків в галузі теорії управління, публічного адміністрування, менеджменту, адміністративного права, державного управління, психології, управління персоналом, економіки, організації діяльності правоохоронних органів тощо.

2. Своєчасність та оперативність, яка означає, що рішення повинно бути прийнято у необхідний момент, без випередження або запізнення. У першому випадку рішення не буде зрозумілим для виконавців, адже в ньому ще не настала потреба в реалізації, в другому – така потреба вже минула і стала неактуальною. Оперативність означає те, що у разі випадку нештатної ситуації (термінової потреби), управлінське рішення має бути прийнято якомога швидше, з метою локалізації проблеми або створення умов для подальшого розвитку системи поліції.

3. Результативність. Рішення має бути спрямованим на досягнення певного результату, що може бути виражений як кількісними, так і якісними показниками.

4. Реалістичність. Приймаючи рішення суб'єкт адміністрування має враховувати усі наявні можливості та ресурси, що є в його розпорядженні, об'єктивні чи суб'єктивні обмеження та можливості, а також реальні умови діяльності системи Національної поліції.

5. Правомірність. Вимога правомірності містить у собі наступні складові елементи:

- управлінське рішення має відповідати нормам чинного законодавства України, підзаконних актів, в т.ч. актам системи МВС України та раніш прийнятим рішенням в системі Національної поліції;
- рішення має прийматися уповноваженим суб'єктом адміністрування в рамках його компетенції, що може визначатися як окремими наказами нормативного характеру, так і інституційними кадровими документами: посадовою інструкцією або функціональними обов'язками;
- управлінське рішення повинно прийматися у визначені строки (якщо цього вимагають нормативні акти) та у відповідній формі, що визначається вимогами до його зовнішньої форми та елементів оформлення.

6. Ясність та точність. Рішення має бути сформульовано і за необхідності викладено якомога зрозумілою мовою, з точним визначенням дій, строків та адресатів рішення, щоб не допустити двоякого трактування. У випадку письмової форми, рішення повинно бути позбавлене внутрішніх суперечностей між його частинами, а вони, в свою чергу, мають бути об'єднані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Ясність та точність також досягається шляхом застосування простих речень, уникнення специфічної термінології без її тлумачення, орфографічної та стилістичної грамотності.

7. Комплексність та повнота змісту. Ця вимога до управлінського рішення говорить про те, що рішення має враховувати та містити усі необхідні для його виконання аспекти: заходи, час, перелік виконавців, необхідну аналітичну інформацію, ресурси для реалізації, прогноз наслідків прийняття (якщо цього вимагає характер рішення).

8. Адаптивність. Зміст рішення має бути таким, що за зміни зовнішніх або внутрішніх умов його можна було адаптувати (змінити) до них, з метою збереження його відповідності існуючому суспільним відносинам.

9. Ефективність, яка означає те, що управлінське рішення повинно бути спрямоване на досягнення цілей адміністрування із найменшими затратами економічних та людських ресурсів.

10. Антидискримінаційність. Ця вимога випливає із вимог Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» та постанови Кабінету Міністрів України «Питання проведення гендерно-правової експертизи».

Згідно із положеннями вказаних державних документів розроблення проектів нормативно-правових актів здійснюється з обов'язковим урахуванням принципу недискримінації. Крім того, обов'язковій антидискримінаційній експертизі підлягають проекти законів України, актів Президента України, інших нормативно-правових актів, що розробляються міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, державними колегіальними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями [15].

В свою чергу метою проведення гендерно-правової експертизи є запобігання прийняттю та наявності нормативно-правових актів, положення яких не відповідають принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [16].

Враховуючи вищевказане будь-яке управлінське рішення (усне, письмове, у формі нормативного або індивідуального акту, як план, наказ, розпорядження) обов'язково повинно мати антидискримінаційний характер та за необхідності враховувати рівні права і можливості чоловіків та жінок.

Класифікація управлінських рішень в спеціальній літературі здійснюється за різними критеріями та підставами. Разом з цим їх «сліпий перенос» на управлінські рішення, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції, є недоречним, оскільки його предмет та об'єкти не є подібними до господарських підприємств, органів місцевого самоврядування інших державних органів. Тому засновуючись на наукових здобутках Сокурєнка В.В., Петруні Ю.Є., Плішкіна В.М. [5, с. 16-17; 6, с. 177; 12, с. 402-403]. Наведемо власний перелік видів управлінських рішень, що приймаються під час публічного адміністрування в органах Національної поліції України:

1) За територіальними межами дії: загальносистемні (такі, що розповсюджуються на всю систему органів та підрозділів поліції), локальні (чинні в межах діяльності певного територіального підрозділу).

2) Залежно від типів побудови організаційних структур підрозділів Національної поліції: лінійні (приймаються в межах роботи певного лінійного підрозділу Національної поліції), функціональні (спрямовані на відповідні функціональні підрозділи в межах всієї системи поліції або відповідного територіального підрозділу)

- 3) За кількістю суб'єктів прийняття: колегіальні, єдиноначальні.
- 4) Залежно від обставин виникнення: ініціативні, спрямовані на виконання рішень вищих органів чи ланок управління.
- 5) Залежно від кола осіб, на яких вони поширюються: індивідуальні та нормативні. Індивідуальні вирішують конкретне завдання чи ситуацію адміністрування, як правило, спрямовані на конкретну особу та розраховані на разове застосування. Нормативні рішення розповсюджуються на невизначене коло осіб і розраховані на багаторазове застосування.
- 6) За часом дії управлінські рішення можуть бути постійними та розрахованими на певний час, або обмежені виникненням чи припиненням певної події.
- 7) Залежно від цільової спрямованості: рішення спрямовані на розвиток чи рішення спрямовані на підтримку стабільності системи Національної поліції України.
- 8) За зовнішньою формою: усні та письмові. Письмові управлінські рішення в багатьох випадках розглядаються як офіційний документ із властивою йому назвою та реквізитами.
- 9) Залежно від ситуації прийняття: планові (прийняття зазначених рішень є складовою стандартних умов роботи органів та підрозділів Національної поліції), ситуаційні (термінові, приймаються на підставі виникнення незапланованих ситуацій та непередбачуваних подій).
- 10) Залежно від місця в управлінському процесі: вихідні, поточні та підсумкові. Вихідні рішення є підставою для виникнення певних суспільних відносин, вчинення певних дій, поточні – спрямовані на підтримку або коригування процесу діяльності органів поліції, підсумкові приймаються як узагальнення певних заходів, виконання професійних поліцейських дій тощо.
- 11) Залежно від характеру впливу: директивні (адміністративні), демократичні (рекомендаційні). Директивні рішення є обов'язковими для виконання усіма підпорядкованими суб'єктами, рекомендаційні є такими, що бажано виконувати, але ці дії не є обов'язковими.
- 12) Залежно від повноти інформаційного забезпечення: рішення, що приймаються в чітких, визначених умовах, рішення, що приймаються в умовах часткової визначеності та ті, що приймаються у невизначених умовах або умовах ризику.

Висновки. Управлінське рішення, що приймається в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції представляє собою усвідомлене, владне волевиявлення компетентного суб'єкта адміністрування, яке є продуктом його розумово-творчої діяльності, прийняте на основі варіантного аналізу, у встановленому порядку з дотриманням відповідних строків та форми, та спрямоване на виконання завдань та досягнення цілей діяльності системи Національної поліції, забезпечення її стабільності та органічного розвитку.

Передумовою початку процесу прийняття управлінського рішення в органах Національної поліції є виникнення проблем, що викликані як зовнішніми і внутрішніми обставинами. Зовнішні обставини не залежать від волі особи, що має право приймати управлінські рішення. Внутрішніми обставинами визнаються ті, що залежать від діяльності суб'єкта прийняття управлінського рішення або викликані особливостями функціонування системи Національної поліції.

Основними вимогами до управлінських рішень слід визнати наступні: інформаційна та наукова обґрунтованість, своєчасність та оперативність, результативність, реалістичність, правомірність, ясність та точність, комплексність та повнота змісту, адаптивність, ефективність, антидискримінаційність.

Управлінські рішення, що приймаються в процесі публічного адміністрування в органах Національної поліції можна класифікувати залежно від територіальних меж дії, типів побудови організаційних структур, від кола осіб, на яких вони поширюються, від цільової спрямованості, зовнішньої форми, характеру впливу тощо.

Перспективними напрямками подальших наукових пошуків ми визначимо аналіз процесу прийняття управлінських рішень в органах Національної поліції України.

Список використаних джерел:

1. Дунда С.П., Побережна М.П. Адміністративний менеджмент: Конспект лекцій для студ. напр. 6.030601 «Менеджмент» денної та заочн. форм навч. Київ : НУХТ, 2013. 122 с.
2. Євтушенко О.Н. Державне управління (Основи теорії державного управління): навч. посіб. у 3-х частинах. Ч. 1. Основи теорії державного управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.
3. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
4. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ. 2013. 40 с.

5. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю.Є. Петруні. 3-є вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
6. Управління органами Національної поліції України : підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В.В. Сокурєнка; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : Стильна типографія, 2017. 580 с.
7. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. Москва : Наука, 1972. 288 с.
8. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы : учеб. пособие. Москва : ОАО «НПО «Экономика», 2000. 302 с.
9. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений : учеб. для вузов. Москва : Юнити-Дана, 2002. 271 с.
10. Малиновський В.Я. Державне управління. 3-є вид., перероб. та доп. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
11. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 200 с.
12. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю.Ф. Кравченка. Київ : Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с.
13. Про затвердження Правил підготовки проєктів актів Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.09.2005 р. № 870. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/870-2005-%D0%BF> (дата звернення 04.01.2019).
14. Про Методичні рекомендації щодо розроблення проєктів законів та дотримання вимог нормопроектної техніки та Методичні рекомендації щодо проведення правової експертизи проєктів нормативно-правових актів : Постанова Колегії Міністерства юстиції України від 21.11.2000 р. № 41. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=06AJZ46D14&abz=9V457> (дата звернення: 14.01.2019).
15. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17> (дата звернення: 16.01.2019).
16. Питання проведення гендерно-правової експертизи : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.11.2018 р. № 997. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997-2018-%D0%BF> (дата звернення: 16.01.2019).